

跟大师 学经营

Follow Masters

是企业家造就企业的辉煌还是企业成就企业家的精彩？微软、诺基亚、通用电气、福特汽车公司、戴尔公司等企业的经营案例为您再现经营舞台上的企业家风采。

• 李志敏 编著



中国经济出版社
www.economyph.com

大师经典应用丛书

跟大师学经营

李志敏 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

跟大师学经营/李志敏编著. — 北京: 中国经济出版社,
2004.1

ISBN 7-5017-6211-2

I. 跟… II. 李… III. 企业管理学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 103082 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 杨邵川 (barbarian80@sina.com)

周 敏 (zhouzhom@sina.com)

责任印制: 常 毅

封面设计: 郑 琪

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: A5

印 张: 9.5 字 数: 200 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版

印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001 - 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-6211-2/F·4992

定 价: 21.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 6616274

地址: 西四北大街 233 号

目录

一 山姆·沃尔顿和沃尔玛公司

大师简介	/ 3 /
大师语录	/ 4 /
经营准则	/ 8 /
准则一:建立优秀的连锁经营模式	/ 9 /
准则二:快速高效的供应链管理	/ 11 /
准则三:低成本,天天平价	/ 13 /
准则四:创造超越顾客期望的优质服务	/ 16 /
准则五:无障碍沟通	/ 19 /

二 杰克·韦尔奇和通用电气公司

大师简介	/ 27 /
大师语录	/ 28 /
经营准则	/ 36 /
准则一:数一数二与三环战略	/ 36 /
准则二:无边界理念	/ 39 /
准则三:全球化	/ 41 /
准则四:服务战略	/ 47 /

准则五：六西格玛 /50/

准则六：电子商务 /52/

三 鲁珀特·默多克和新闻集团

大师简介 /59/

大师语录 /60/

经营准则 /64/

准则一：并购扩张 /64/

准则二：投资于政治为经营开路 /68/

准则三：赢利为第一目标 /71/

准则四：跨媒体经营 /73/

准则五：优秀的财务管理和资本运营 /75/

四 约玛·奥利拉和诺基亚公司

大师简介 /81/

大师语录 /82/

经营准则 /87/

准则一：把资源集中在惟一的一个高速发展的领域 /88/

准则二：永远走在别人前面 /90/

准则三：科技和经营以人为本 /94/

准则四：独到的市场营销 /98/

五 比尔·盖茨和微软公司

大师简介 /103/

大师语录 /105/

经营准则 /107/

准则一:建立标准,成为市场主导	/107/
准则二:收购创意,培植市场	/110/
准则三:用二流人才只会增大麻烦	/111/
准则四:对竞争对手要赶尽杀绝	/114/
准则五:适者生存管理	/116/
准则六:利用自身的优势,捆绑式销售	/118/

六 张瑞敏和海尔集团

大师简介	/123/
大师语录	/124/
经营准则	/127/
准则一:创新必须瞄准市场,依托市场	/127/
准则二:产品“零缺陷”	/130/
准则三:抢先半步就会领先一步	/134/
准则四:谋求品牌,经营品牌,做强品牌	/138/
准则五:以独特的企业文化激活休克鱼	/141/

七 洛克菲勒和标准石油公司

大师简介	/149/
大师语录	/150/
经营准则	/152/
准则一:打先锋的赚不到钱	/152/
准则二:扼住行业经营的要害	/154/
准则三:尽一切可能提高效率,降低成本	/157/
准则四:合作至诚,注重用人	/160/
准则五:“蔷薇开花”,只可一枝独秀	/163/

八 亨利·福特和福特汽车公司

目	大师简介	/169/
录	大师语录	/170/
录	经营准则	/172/
	准则一:福特生产方式——流水装配法	/172/
	准则二:5 美元工作日与黄金经营原则	/176/
	准则三:人性化的管理	/178/

九 李嘉诚和长江实业集团

大师简介	/183/
大师语录	/184/
经营准则	/189/
准则一:思考未来,经营现在	/189/
准则二:知彼知己,暗渡陈仓	/191/
准则三:稳中求进,进中求稳	/195/
准则四:知恩图报,以善从商	/197/

十 迈克尔·戴尔和戴尔公司

大师简介	/203/
大师语录	/204/
经营准则	/207/
准则一:尽量缩短与客户之间的距离	/207/
准则二:培训员工,造就学习型组织	/213/
准则三:与供应商建立强势联盟	/216/



十一 约翰·钱伯斯和思科公司

大师简介	/223/
大师语录	/224/
经营准则	/226/
准则一:良性并购,借助外力成“快鱼”	/226/
准则二:使公司成为“生态系统”的核心动源	/230/
准则三:赶在前头找到利润增长点	/232/
准则四:放权——将智力变成资本	/234/

十二 盛田昭夫和索尼公司

大师简介	/239/
大师语录	/240/
经营准则	/243/
准则一:模仿起步,创新超前	/243/
准则二:创造需求,创造新产品	/246/
准则三:谨慎多元化	/249/
准则四:不惟学历,让专业人才发挥才能	/250/
准则五:已所难措,假手于人	/253/
准则六:经营数字化	/254/



十三 布兰森和维珍集团

大师简介	/261/
大师语录	/263/
经营准则	/266/
准则一:发现商机快速投资	/266/
准则二:简单明了地经营和宣传	/270/

准则三:以品牌为核心,松散组织公司	/275/
准则四:身体力行,抓间接效益	/278/
准则五:挑战大公司,重视消费者	/280/
准则六:控制大众的注意力	/283/
准则七:把经营管理权下放	/284/

参考书目	/289/
------	-------



—

山姆·沃尔顿和沃尔玛公司



跟大师学经营

※ 一·山姆·沃尔顿和沃尔玛公司 ※

山姆·沃尔顿和沃尔玛公司

大师简介

山姆·沃尔顿(1918年~1992年),沃尔玛公司 CEO。1918年,沃尔顿出生在美国阿肯色州的一个小镇上,小时候当过报童。1936年,进入密苏里大学攻读经济学学士学位。二战期间,沃尔顿曾服役于陆军情报团。战争结束后他回到故乡,向岳父借了2万美元,加上当兵时积攒的5000美元,于1951年7月和妻子海伦在阿肯色州本顿威尔镇开办了一家商店。1960年,沃尔顿已有15家商店分布在本顿威尔周围地区,年营业额达到140万美元。1962年,沃尔顿用所有的财产在罗杰斯城创办了第一家沃尔玛折扣百货店,营业面积为1500平方米,第一年的营业额就达到70万美元。1969年10月31日成立沃尔玛百货有限公司。1985年~1989年,山姆·沃尔顿连续4年在《福布斯》富豪排行榜上位居榜首。1986年,被《金融世界》授予“本年度最佳企业家”金质奖章。1989年,被全美零售联合会授予金质奖





Follow Masters

章,同年入选《华尔街日报》十大最有影响的商业领袖。1992年,沃尔顿获得美国自由勋章,同年4月5日辞世。

大师语录

亨利卖女裤,1条只卖2美元。我们一直从同一地点购进同样的裤子,但1条卖2.5美元。我们发现,如果按亨利的卖价,裤子的销量会猛增。于是我学到了一个看似非常简单的道理:如果我用单价80美分买进东西,以1美元的价格出售,其销量竟然是以1.2美元出售的3倍!单从一件商品上看,我少赚了一半的钱,但我卖出了3倍的商品,总利润实际上大多了。

——山姆·沃尔顿的女裤理论



请对顾客露出你的八颗牙。

——山姆·沃尔顿谈微笑服务

顾客满意是保证未来成功与成长的最好投资。

——山姆·沃尔顿谈企业的成长

当顾客走到距离你10英尺的范围内时,你要温和地看着顾客的眼睛,鼓励他向你咨询和求助。

——山姆·沃尔顿的十英尺态度

顾客永远是对的。



我们都是为顾客工作,你也许会想你是在为你的上司或经理工作,但事实他也和你一样。在我们的组织之外有一个大老板,那就是顾客。

让我们以友善、热情来对待顾客,就像在家中招待客人一样招待他们,让他们感觉到我们无时无刻不在关心他们的需要。

——山姆·沃尔顿的顾客第一原则

你们不是在为商店讨价还价,而是在为顾客讨价还价,我们应该为顾客争取到最好的价钱。

我们重视每一分钱的价值,因为我们服务宗旨之一就是帮顾客省钱,每当我们省下一块钱,就赢得了顾客的一份信任。

——山姆·沃尔顿要求采购人员

在采购货品时态度要坚决

5

我的感觉是,正因为我们的工作是如此辛苦,我们才更不能到哪里都拉着个难看的长脸。我们做了这么多工作,我们当然希望心情舒畅。我们有了这种振奋人心的口号,不仅仅让我们愉快地度过工作时间,还因为这些口号使工作做得更加出色。

——山姆·沃尔顿解释为什么要喊口号

如果你今天能够完成的工作为什么要把它拖到明天呢?

——山姆·沃尔顿的日落原则

我们想让员工知道:我们很重视公司的员工,对我们来说他



Follow Masters

们非常重要,因为事实确实如此。

——山姆·沃尔顿接受《福布斯》杂志记者采访

对员工要像对待花园中的花草树木,需要用精神上的鼓励、职务晋升和优厚的待遇来浇灌他们,适时移植以保证最佳的搭配,必要时还要细心除去园内的杂草以利于他们的成长。

——山姆·沃尔顿谈员工的培养

我们成功的秘诀是什么?就是我们每天每个小时都希望超越顾客的需要。如果你想象自己是顾客,你会希望所有的事情都能够符合自己的要求——品种齐全、质量优异、商品价格低廉、服务热情友善、营业时间方便灵活、停车条件便利等等。

——山姆·沃尔顿在会议上的发言

要和同仁分享利润,视同仁为伙伴,你们一起工作的成绩将超乎你所能想象的,你的行为要像是一位为合伙人服务的领导者。

——山姆·沃尔顿谈成功秘诀

要想让员工好好地招呼顾客,就先得好好地招呼他们,这是企业成功的秘诀。

——山姆·沃尔顿谈团队精神



全心经营,比别人更尽心尽力。我克服个人的许多缺点,就是靠对工作的热情。如果你热爱你的工作,你会每天尽可能使工作做得更好,然后你身边的每个人都会被你感染,也都有工作热情。

——山姆·沃尔顿谈工作热情的作用

激励你的同仁光是物质刺激是不够的,必须每天不断想出新点子,来激励并挑战你的同伴。订立远大的目标,鼓励竞争,记录成果。奖品要丰富,如果招式已老,要推陈出新。让经理调换职位,保持挑战性。让每个人猜测你下一招是什么,别让他们轻易猜到。

——山姆·沃尔顿谈激励的方法

凡事和同仁沟通,他们知道越多越能理解,也就越关心,如果他们真的关心,就没有任何事物可以阻挡他们。如果你不放心让他们知道事情的进展,他们就会知道你并没有将他们视为同伴。沟通就是力量,你将这份力量给予你的同仁,你的收获不仅足以抵销泄密给竞争对手的风险,还可以得到更多的收益。

——山姆·沃尔顿谈公开沟通

成功要大肆庆祝,失败则不必丧志,别把事情看得太严肃,轻松行事,你周围的人也会跟着轻松,做事要有趣,表现你的热心。

——山姆·沃尔顿谈公司气氛





Follow Masters

聆听公司内的每个人的意见，并设法让他们畅所欲言。站在第一线的同仁，他们是真正和顾客谈话的人，只有他们知道刚才发生了什么事。你最好知道他们所知道的事，这是全面管理的真正意义。将权下授，而下情可以上达，让员工将好的构想提出来。

——山姆·沃尔顿谈授权

控制成本低于竞争对手，这就是你的竞争优势。远在沃尔玛成为美国最大的零售商之前，至今25年来，我们一直是同行之中费用支出与经营收入比率最低的。如果你经营有效率，即使你犯了许多错误，仍然可以复原。如果你经营没有效率，即使你很聪明，仍然做不好事业。

——山姆·沃尔顿谈成本控制与效率



逆流而上，走不同的路，放弃传统观念。如果每个人都走同一条路，那么选择不同的方向，就可以找到自己的优势。但是有许多同事会告诉你走错路了，这点要有心理准备。多年来一直想在小镇开店，但是每个人都告诉我，人口少于5万的小镇，根本无法维持廉价店太久。然而事实证明我走的路是对的。

——山姆·沃尔顿谈创业抉择

经营准则

发展连锁店的过程实际上就是建立网络、整合网络和控制